

نطاق الإشراف في المؤسسات الأردنية: دراسة ميدانية في القطاعين العام والخاص نائل عبدالحافظ العواملة

أستاذ مشارك، قسم الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الأردنية
(قدم للنشر في ٢٧/٣/١٤١٢هـ، وقبل للنشر في ١١/٧/١٤١٢هـ)

ملخص البحث. تهدف هذه الدراسة إلى تحليل نطاق الإشراف من زوايا مختلفة وتحديد علاقته بمجموعة من المتغيرات المستقلة، وأثر هذه المتغيرات عليه.

وتعتمد هذه الدراسة على منهج متعدد الأساليب يتضمن الأسلوب الوصفي التحليلي وأسلوب الدراسة الميدانية. وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها مايلي:

- ١ - أن متوسط نطاق الإشراف المتمثل في عدد المرؤوسين كان ٨ في القطاعين العام والخاص.
- ٢ - وجود تفاوت في طبيعة العلاقة بين المتغير التابع (نطاق الإشراف) والمتغيرات المستقلة وعددها ١٤ بين القطاعين العام والخاص.
- ٣ - أظهرت الدراسة وجود عوائق مهمة للإشراف الإداري في المؤسسات المبحوثة حيث تراوح مدى الأهمية لهذه العوائق بين ٥٠، ٠ و ٦٣، ٠ وفقاً لآراء المبحوثين.
- ٤ - أبدى المبحوثون موافقة كبيرة على بعض المقترحات التي تمثل عوامل معززة للإشراف وأعطوها أهمية عالية تراوحت بين ٨٥، ٠ و ٨٩، ٠.

وأوصت الدراسة بضرورة إجراء المزيد من الدراسات المماثلة. كما أوصت بضرورة العمل على تلافيف عوائق الإشراف أو التقليل منها والاهتمام بالعوامل المعززة للإشراف وزيادتها.

مقدمة

يعتبر نطاق الإشراف من المبادئ الإدارية المهمة والمثيرة للجدل والنقاش النظري والعملي على حدٍ سواء. وبالتالي فقد حظي بكثير من الدراسة والتحليل على المستويات النظرية والميدانية في المجتمعات الغربية. وسوف يشار إلى أهم الدراسات السابقة في هذا المجال في صفحات مستقلة من هذه الدراسة. ويشير نطاق الإشراف إلى عدد الرؤوسين الذين يمكن الإشراف عليهم بفعالية من قبل رئيس واحد. أي أن نطاق الإشراف يعبر عن مستوى الإشراف الفعّال للمديرين (المشرفين) في مختلف المستويات التنظيمية العليا والوسطى والدنيا. ويتضمن هذا المفهوم قدرة المديرين في توجيه رؤوسهم بشكل يسهم في تحقيق فعالية وكفاية الأداء التنظيمي وتطويرها باستمرار.

يتحدد نطاق الإشراف وفقاً للظروف الخاصة بكل منظمة، كما يعتبر جزءاً أساسياً من عملية التنظيم الإداري فيها. حيث يتوقف نطاق الإشراف على مجموعة مترابطة من العوامل المتعلقة بالرؤساء والرؤوسين والمهام التنظيمية والظروف البيئية المحيطة.

إن نجاح أي منظمة مهما كانت طبيعتها أو نشاطها يتوقف على عوامل عديدة من بينها الإشراف الإداري فيها. وبالتالي فإن فهم هذا الموضوع يساعد في تحسين فعالية الإشراف، وبيان العوامل المؤثرة فيه، وكيفية تعزيزها بشكل يخدم أهداف المنظمة.

أهمية الدراسة وأهدافها

تنبثق أهمية هذه الدراسة من الطبيعة الحيوية للعلاقة بين الرؤساء والرؤوسين وأثرها في تحديد مستويات الأداء التنظيمي وإنجاز الأهداف بفعالية وكفاية. حيث إنه يمكن النظر إلى المنظمات الإنتاجية والخدمية على اختلاف أنواعها بأنها تتمثل في شبكة من العلاقات بين الرؤساء والرؤوسين تنتشر في المستويات التنظيمية العليا والوسطى والدنيا كافة. وتتحمل شبكة العلاقات هذه مسؤولية النجاح أو الفشل في تحقيق الأهداف التنظيمية. فهي بمثابة المحور، كما أنها الأداة الأساسية لربط الوسائل بالغايات، واستثمار المدخلات للوصول إلى المخرجات المطلوبة كافة كماً وكيفاً. وينظر إلى شبكة العلاقة بين الرؤساء والرؤوسين من جميع

الأبعاد والزوايا المتعلقة بأطرافها الرئيسة، بالإضافة إلى المهام التنظيمية والبيئية المحيطة كجوانب مشتركة بين الرؤساء والمرؤوسين.

والمهم في شبكة العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين ليس مجرد التوسع الكمي في زيادة عدد المرؤوسين للرئيس الواحد بل هو فعالية الإشراف أي التناسب بين قدرة الرؤساء الإشرافية والعدد الملائم من المرؤوسين لكل رئيس. وهذا يعني أن اهتمام الإدارة في أي منظمة يجب أن يتركز حول تبني نطاق الإشراف الملائم والفعال. إن نجاح الإدارة في تصميم وتبني نطاق الإشراف الفعال والملائم يتطلب دراسة أوضاع المنظمة وأبعاد عملية الإشراف في حد ذاتها وخصوصاً العوامل المتعلقة بالرؤساء والمرؤوسين، والمهام والبيئة التنظيمية. وبالتالي فإن أهمية هذه الدراسة تأتي من محاولتها تسليط الأضواء على أحد الموضوعات الحيوية للإدارة في أي منظمة مما يسهم في توضيح وتعميق أهمية نطاق الإشراف على المستويات الأكاديمية (النظرية) والعملية (الممارسة التطبيقية للمنظمات المختلفة).

وتزداد أهمية هذه الدراسة بالنظر إلى ندرتها النسبية في المنظمات الإدارية العربية. ويمكن القول بأنها الدراسة الأولى من نوعها في بيئة الإدارة الأردنية بشكل خاص والبيئة العربية عموماً. وترمي هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- (أ) تحليل نطاق الإشراف في المنظمات الإدارية في القطاعين العام والخاص في الأردن بقصد التعرف على جوانبه المختلفة في الواقع العملي لهذه المنظمات. حيث يهدف لذلك بمقدمة نظرية، وعرض لأهم الدراسات السابقة ونتائجها في هذا الخصوص.
- (ب) تحديد أهم نتائج الدراسة بالاستناد إلى التحليل العلمي للبيانات الميدانية ومدى توافقها أو اختلافها مع الدراسات السابقة في هذا المجال.
- (ج) استخلاص بعض التوصيات التي تساعد في زيادة فعالية الإشراف الإداري وتوسيع نطاق الإشراف في المنظمات العامة والخاصة.

منهج الدراسة

تقوم هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب الدراسة الميدانية في آن واحد. وتستمد المعلومات والبيانات من مصادر جاهزة تتمثل في الكتب والمقالات

والدراسات العلمية المتوافرة في المكتبات، ومصادر أولية تجمع بواسطة استبانة مصممة خصيصاً لهذه الدراسة. وقد تم اختبار مدى صدق الاستبانة Validity من خلال مناقشتها مع بعض الزملاء والطلبة في الكلية بالإضافة إلى توزيعها على عينة محدودة من مجتمع الدراسة قبل القيام بتوزيعها في شكلها النهائي على عينة الدراسة الفعلية.

فرضيات الدراسة

تستند الدراسة إلى الفرضيات التالية وتسعى لاختبارها:

- ١ - متوسط نطاق الإشراف في مؤسسات القطاع العام أكبر من متوسط نطاق الإشراف في المؤسسات الخاصة.
- ٢ - توجد علاقة إيجابية وطردية بين نطاق الإشراف (عدد المرؤوسين) وكل من الشهادة العلمية والخبرة العملية للرؤساء.
- ٣ - توجد علاقة عكسية بين نطاق الإشراف وحجم الاتصالات مع المرؤوسين.
- ٤ - توجد علاقة إيجابية بين نطاق الإشراف وكل من مدى التفويض ومتوسط أداء المرؤوسين.
- ٥ - لا توجد فوارق ذات أهمية إحصائية بين العوامل المؤثرة في نطاق الإشراف الإداري في كل من القطاعين العام والخاص.

الدراسات السابقة

بالرغم من كثرة الكتابات النظرية حول نطاق الإشراف وجوانبه المختلفة فإن الدراسات الميدانية قليلة ونادرة نسبياً خصوصاً في البيئة العربية. حيث تتناول معظم كتب الإدارة ومؤلفاتها موضوع نطاق الإشراف. وتقدم تحليلاً نظرياً لمختلف جوانبه المهمة. كما أجريت بعض الدراسات الميدانية في هذا الموضوع في البيئة الغربية، وكان لمثل هذه الدراسات نتائج مهمة على الصعيدين النظري والعملي تمثلت في توضيح طبيعة نطاق الإشراف وديناميكيته والعوامل المؤثرة فيه، وسبل تحسينه في الممارسة العملية للإدارة في مختلف المؤسسات.

ففي دراسة للعلاقات التنظيمية قام بها جريكوناس V. A. Graicunas تبين أن نطاق الإشراف الفعّال يتوقف على عدد مرات الاتصال المحتملة والضرورية بين الرئيس والمرؤوس. كما تبين أن درجة التعقيد والصعوبة في الإشراف الإداري تزداد بصورة هندسية (تتضاعف باستمرار) بينما يزداد عدد المرؤوسين بصورة حسابية (بسيطة نسبياً). وتوصل جريكوناس إلى معادلة رياضية توضح مدى تعقيد الإشراف الإداري كلما تزايد عدد المرؤوسين الذين يشرف عليهم رئيس واحد [١؛ ص ٣٤٢]. وهذه المعادلة هي:

$$\text{عدد الاتصالات المحتملة بين رئيس وعدد من المرؤوسين (ن)} = [٢^{١-٥} + (١-٥)]$$

وبيّنت دراسات أخرى قام بها كارزو ويانوزاس Carzo & Yanouzas أن نطاق الإشراف الضيق أو المعتدل يسمح بتفاعل أفضل بين الرؤساء والمرؤوسين ويتيح مجالاً أفضل من أجل تقويم القرارات والأعمال. غير أن دراسات Roebuck بيّنت عدم وجود فوارق جوهرية في الأداء عمومًا بين التنظيمات الطويلة (ذات نطاق إشراف ضيق) والتنظيمات المنبسطة (ذات نطاق إشراف واسع). وأن نطاق الإشراف الفعّال يتوقف على متغيرات عديدة ومتفاوتة بين المنظمات والأوضاع المختلفة المحيطة بها [١؛ ص ٣٤٨].

أما دراسة ليندال أورويك Lyndall Urwick فقد توصلت إلى أن نطاق الإشراف الأمثل يتفاوت وفقاً للمستوى التنظيمي للمشرّفين. حيث إن العدد الأمثل من المرؤوسين في الإدارة العليا هو ٤ بينما في المستويات التنظيمية الأقل يمكن أن يتراوح هذا العدد (نطاق الإشراف) بين ٨ - ١٢ من المرؤوسين [١؛ ص ٣٣٨].

وفي دراسة قامت بها جمعية الإدارة الأمريكية (AMA) شملت مائة شركة كبيرة تبين أن نطاق الإشراف لمديري هذه الشركات يتراوح بين شخص واحد و ٢٤ شخصاً بينما كان متوسط نطاق الإشراف ٩ في الشركات المبحوثة [١؛ ص ٣٣٩].

أما دراسة فش Fisch فقد بينت وجود علاقة إيجابية بين حجم الشركة ونطاق الإشراف الإداري فيها. أي أن نطاق الإشراف يميل إلى الاتساع في الشركات الكبيرة بينما يميل إلى الضيق في الشركات الأصغر [١؛ ص ٣٣٩].

وتوصلت دراسة هاوس وماينر House & Miner إلى النتائج التالية حول نطاق الإشراف [١؛ ص ٣٤٩].

- ١ - يتراوح نطاق الإشراف الأمثل بين ٥ - ١٠ في ظل الظروف العادية.
- ٢ - أن نطاق الإشراف الواسع ٨-١٠ يكون في المستويات الإدارية العليا.
- ٣ - وجود علاقة إيجابية بين نطاق الإشراف ومستوى التكنولوجيا المستخدمة في المنظمة.

أما دراسة شركة لوكهيد للفضاء والصواريخ Lockheed فقد وجدت أن نطاق الإشراف يتوقف على مجموعة كبيرة من المتغيرات التنظيمية، ومنها مدى الاختلاف الوظيفي بين المرؤوسين والموقع الجغرافي ومستوى تعقيد المهام وغيرها [١؛ ص ٣٥٠].

وتوصلت دراسة أجراها يودل J. G. Udell إلى نتيجة مفادها أن نطاق الإشراف يميل إلى الاتساع في الحالات التالية [١؛ ص ٣٥٣].

- ١ - وجود مساعدين للرؤساء.
- ٢ - وجود تقارب جغرافي في أمكنة عمل المرؤوسين.
- ٣ - تشابه الوظائف التي يقوم بها المرؤوسون.
- ٤ - استعمال اتصالات مكتوبة وواضحة.
- ٥ - اتساع خبرة المرؤوسين.

وفي دراسة توثيقية وتحليلية لمجموعة كبيرة من الدراسات حول نطاق الإشراف شملت ٢٥٥ دراسة سابقة بين مقال أو كتاب تبين أن نطاق الإشراف الفعّال هو محصلة لتفاعل متغيرات عديدة وموقفية. ومن أهم هذه المتغيرات مايلي [٢؛ ص ٢٣٣].

- ١ - طبيعة الرؤساء وقدراتهم المختلفة.
 - ٢ - طبيعة العمل من حيث البساطة أو التعقيد أو الروتين أو غيرها.
 - ٣ - درجة التداخل الوظيفي والاعتماد المتبادل بين الوحدات التنظيمية المختلفة.
- وكلما ازداد التداخل ضاق الإشراف.

٤ - الكفاية التنظيمية، أي كلما ازدادت كفاية التنظيم وارتفعت قدرات العاملين فيه مال نطاق الإشراف إلى الاتساع.

دلّت نتائج إحدى الدراسات على أن نطاق الإشراف يتوقف على عوامل عديدة، ومن أهمها السياسات التنظيمية، ووجود مساعدين للرؤساء، وكفاءة المرؤوسين، وتوافر مقاييس موضوعية في مجال العمل [٣؛ ص ١٤٤].

وأضافت دراسة أخرى عوامل إضافية مؤثرة في نطاق الإشراف منها طبيعة الأعمال (روتينية أو معقدة) وأعباء الرؤساء ومستوى تدريب المرؤوسين وحجم التنظيم [٤؛ ص ٥١٧].

وبيّنت دراسة أخرى أن العلاقة بين نطاق الإشراف والفعالية التنظيمية تتوقف على حجم التنظيم وطبيعة العمل والخصائص الشخصية للعاملين [٥؛ ص ٨٩].

ووجدت دراسة أخرى أن هناك علاقة عكسية بين نطاق الإشراف وكل من التنوع والتعقيد في مهام المرؤوسين [٦؛ ص ١٥٠]. وتوصلت دراسة أخرى إلى أن نطاق الإشراف يتأثر بعدد مرات الاتصال الضرورية بين الرئيس والمرؤوس، وبالتالي يتأثر بالقدرات والتسهيلات الاتصالية بينها بالإضافة إلى المستوى العلمي والتدريبي للرؤساء والمرؤوسين [٧؛ ص ١٧٩].

وخلصت دراسة أخرى إلى أنه لا يوجد في الواقع العملي نطاق إشراف فعّال ومثالي يمكن اعتياده في المنظمات والأوضاع كافة واقترحت هذه الدراسة مفهوماً موقفياً لنطاق الإشراف بحيث يمكن لكل منظمة دراسة أوضاعها الخاصة وتحديد العوامل المؤثرة في نطاق الإشراف فيها، وبالتالي الوصول إلى نطاق الإشراف الملائم لها. وحددت هذه الدراسة أهم العوامل التي يجب أخذها بعين الاعتبار عند دراسة نطاق الإشراف في أي منظمة. وهذه العوامل هي [٨؛ ص ٢٥٠]:

- (أ) مدى تشابه أعمال المرؤوسين .
- (ب) الانتشار المكاني أو الجغرافي للمرؤوسين .
- (جـ) مدى التعقيد في مهام المرؤوسين .
- (د) التوجيه والرقابة التي يحتاجها المرؤوسون .
- (هـ) الوقت اللازم للتنسيق بين الرؤساء .
- (و) الوقت اللازم للتخطيط .

مجتمع الدراسة والعينة

يشمل مجتمع هذه الدراسة المؤسسات في القطاعين العام والخاص في الأردن كافة . ونظراً لاتساع مجتمع الدراسة وصعوبة حصره بدقة فقد تم اختيار عينة كبيرة من المؤسسات في القطاع العام شملت ٢٣ وزارة و ٢٣ دائرة مركزية ومؤسسة عامة مستقلة بالإضافة إلى ٤٦ مؤسسة في القطاع الخاص تضمنت شركات في القطاعات المالية والصناعية والخدمية والتأمين والتي كانت مدرجة في دليل سوق عمان المالي لعام ١٩٨٩ م .

أما المفردات المقصودة أو المستهدفة في هذه الدراسة فتشمل جميع الأشخاص الذين يحتلون مراكز إشرافية (رؤساء) في مختلف المستويات التنظيمية العليا والوسطى والدنيا . ونظراً لصعوبة حصر العدد الإجمالي لهؤلاء الأشخاص لأسباب عديدة من أهمها عدم وجود إحصاءات محددة في هذا الشأن لدى المؤسسات المبحوثة أو عدم رغبتها في إعطاء معلومات أو غياب هيكل تنظيمي واضح أو غير ذلك من الأسباب ، فقد اضطر الباحث إلى إجراء عملية تقدير للعدد الإجمالي للمراكز الإشرافية في المؤسسات المبحوثة حيث استندت عملية التقدير إلى الأسس التالية :

- (أ) الهيكل التنظيمي للمؤسسة - إن وجد - وبالرغم من اختلافه عن واقع التنظيم في بعض المؤسسات المبحوثة مما يعقد عملية التقدير أحياناً .
- (ب) السؤال المباشر للجهات المعنية في المؤسسات المبحوثة حول عدد الرؤساء في مختلف مستويات التنظيم والسلطة .

وبالرغم من الصعوبات كافة فقد تم تقدير العدد الإجمالي للرؤساء في مختلف مستويات السلطة بحوالي ألفين (٢٠٠٠) في كل من القطاعين العام والخاص. أي أن العدد الإجمالي لمفردات عينة الدراسة هو أربعة آلاف في المؤسسات المبحوثة في القطاعين.

وقد تم اختيار عينة طبقية عشوائية بمعدل ٢٥٪ من مجتمع الدراسة في كل قطاع. ولضمان الحصول على نسبة استجابة كاملة تتطابق مع حجم ومعدل العينة المستهدفة، فقد تم توزيع استبانات بعدد أكبر من المطلوب. حيث أمكن استرجاع ٥٠٠ استبانة في كل من القطاعين العام والخاص أي بنسبة ٢٥٪ من مفردات العينة المستهدفة. ويبين الجدول رقم ١ تركيبة عينة الدراسة.

جدول رقم ١. تركيبة عينة الدراسة بناء على الاستجابة الفعلية

المجموع	الدنيا	الوسطى	العليا	المستوى التنظيمي
				القطاع
٥٠٠	٢٤٠	٢٠٠	٦٠	العام*
٥٠٠	٢٣٥	١٥٥	١١٠	الخاص**
١٠٠٠	٤٧٥	٣٥٥	١٧٠	المجموع

* يشمل ٢٣ وزارة و ٢٣ دائرة مركزية ومؤسسة عامة مستقلة.
** يشمل ٤٦ شركة في القطاعات المالية والصناعية والخدمية والتأمين.

ويتضح من الجدول أنه أمكن الحصول على الاستجابة المستهدفة وبمعدل ٢٥٪ من العدد الإجمالي لعينة الدراسة موزعة حسب القطاع والمستوى التنظيمي.

خصائص عينة الدراسة

يبين الجدولان ٢، ٣ خصائص عينة الدراسة من حيث المستوى العلمي والخبرة العملية لمفردات العينة في القطاعين العام والخاص.

جدول رقم ٢ . المستويات العلمية لمفردات العينة المبحوثة محسوبة بالنسب المئوية وموزعة وفقاً للقطاع والمستوى العلمي

				المستوى العلمي
ماجستير فأعلى	بكالوريوس	دبلوم متوسط	ثانوية فأقل	القطاع
%٢٢	%٥٨	%١١	%٩	العام
%١٠	%٥٤	%١٨	%١٨	الخاص
%١٦	%٥٦	%١٤,٥	%١٣,٥	متوسط النسبة في القطاعين

ويتضح من الجدول رقم ٢ أن معظم المبحوثين أو بمتوسط %٥٦ منهم يحملون شهادات البكالوريوس أي الشهادة الجامعية الأولى. بينما نجد نسباً أقل منهم يحملون شهادة علمية أقل أو أعلى من مستوى الشهادة الجامعية الأولى وفقاً لما هو مبين في الجدول المذكور.

أما بخصوص الخبرة العملية لمفردات العينة المبحوثة فيتضح من الجدول رقم ٣ أن نسبة كبيرة منهم بلغت في متوسطها %٤٢,٥ تجاوزت خبراتهم العملية ١٦ سنة فأكثر. كما بلغت نسبة المبحوثين في متوسطها للقطاعين %٤٧ منهم تجاوزت خبراتهم الخمس سنوات، ولم تتعد الخمس عشرة سنة. وأن هناك نسبة قليلة بلغت في متوسطها للقطاعين %١٠,٥ من المبحوثين لم تزد خبرتهم العملية عن خمس سنوات. ويلاحظ أن نسبة أكبر %٥٠ من المبحوثين في القطاع العام من النسبة المماثلة في القطاع الخاص %٣٥ يتميزون بخبرات طويلة تجاوزت ستة عشر عاماً.

جدول رقم ٣ . النسب المئوية لتوزيع المبحوثين وفقاً للقطاع والخبرة العملية

				المستوى العلمي
أقل من ٥ سنوات	٥ - ١٠ سنوات	١١ - ١٥ سنة	١٦ سنة فأكثر	القطاع
%٦	%٢١	%٢٣	%٥٠	العام
%١٥	%٢٤	%٢٦	%٣٥	الخاص
%١٠,٥	%٢٢,٥	%٢٤,٥	%٤٢,٥	متوسط النسبة في القطاعين

نطاق الإشراف الإداري

يتمثل نطاق الإشراف بعدد المرؤوسين الذين يتبعون للرئيس الواحد. ويبين الجدول رقم ٤ واقع نطاق الإشراف الإداري لمفردات العينة المبحوثة مصنفاً حسب عدد المرؤوسين للرئيس الواحد وبشكل مقارنة بين القطاعين العام والخاص.

جدول رقم ٤. الواقع الفعلي لنطاق الإشراف الإداري للمبحوثين

نطاق الإشراف الفعلي القطاع	خمسة مرؤوسين فأقل				
	٦-١٠	١١-١٥	١٦-٢٠	٢١ فأكثر	
العام	١٩%	٦%	٤%	٢٨%	٤٣%
الخاص	١٩%	١٣%	٥%	١٩%	٤٤%
متوسط النسبة في القطاعين	١٩%	٩,٥%	٤,٥%	٢٣,٥%	٤٣,٥%

يلاحظ من الجدول رقم ٤ أن نسبة كبيرة بلغت في متوسطها في القطاعين ٤٣,٥% من المبحوثين لديهم نطاق إشراف ضيق نسبياً بحيث لا يتجاوز خمسة من المرؤوسين لكل منهم. كما يلاحظ أن نسبة مهمة ٢٨% من المبحوثين في القطاع العام مقابل نسبة أقل ١٩% منهم في القطاع الخاص لديهم نطاق إشراف واسع نسبياً بحيث يتجاوز عدد المرؤوسين ٢١ فأكثر للرئيس الواحد في هذه الفئة من المبحوثين. وقد بلغ متوسط نطاق الإشراف المتمثل في عدد المرؤوسين للرئيس الواحد ثمانية ٨ مرؤوسين عند حساب المتوسط لجميع المبحوثين في القطاعين العام والخاص. وكان متوسط نطاق الإشراف في القطاع العام قريباً من متوسط القطاعين، ولكنه أعلى قليلاً منه. كما كان متوسط نطاق الإشراف في القطاع الخاص قريباً كذلك من المتوسط في القطاعين، ولكنه أقل منه قليلاً. وبعبارة أخرى فإن نطاق الإشراف في القطاع العام يميل إلى الارتفاع قليلاً بينما نطاق الإشراف في القطاع الخاص يميل إلى الانخفاض نسبياً بالمقارنة مع متوسط نطاق الإشراف في القطاعين معاً. ويستدل على هذه الملاحظات من حساب متوسط الإجابات للسؤال الخامس في الاستبانة والمتعلق بعدد المرؤوسين للرئيس الواحد. حيث تركزت الإجابات في متوسطها على البديل والذي يشير إلى نطاق إشراف يتراوح ما بين ٦ - ١٠ من المرؤوسين. وبلغت المتوسطات الحسابية

للإجابات ٢,٤٥٥ في القطاعين بينما كانت ٢,٥٥٠ في القطاع العام و ٢,٣٦٠ في القطاع الخاص. وبالتالي يمكن القول بأنه بالرغم من التقارب الكبير في نطاق الإشراف للمبحوثين إلا أنه من الناحية الحسابية لمتوسط الإجابات يمكن القول بأن نطاق الإشراف في القطاع العام أكبر منه قليلاً في القطاع الخاص.

تحليل أهم العوامل التنظيمية المؤثرة في نطاق الإشراف

تتضمن فقرات أسئلة الاستبانة ٦ - ١٥ أهم العوامل المؤثرة في نطاق الإشراف الإداري حيث يبين الجدول رقم ٥ الإجابات التي أدلى بها المبحوثون بخصوص هذه الأسئلة والتي صيغت على شكل متوسطات للأهمية النسبية المثوية وعلى مقياس مدرج من ٧ درجات.

ويتضح من الجدول رقم ٥ أن العوامل المبينة في الجدول كافة قد حظيت بأهمية نسبية كبيرة وفقاً لآراء المبحوثين، وبمتوسط أهمية تراوح ما بين ٢,٨٢ - ٤,٩٤ على مقياس مؤلف من سبع درجات، ويقابلها مدى أهمية بالنسبة المثوية تراوح ما بين ٤٠٪ - ٧١٪.

ويستدل من الأرقام في الجدول نفسه رقم ٥ على عدم وجود فوارق إحصائية كبيرة بين الأهمية النسبية للعلاقات المذكورة في القطاعين العام والخاص. بل ويدل الجدول على تطابق تام في بعض هذه العلاقات في القطاعين. حيث كانت الأهمية النسبية لحجم الاتصالات الآلية ٤٩٪ في القطاعين بينما تطابقت الأهمية النسبية للاتصالات الاستثنائية في القطاعين وبلغت ٤٩٪ أيضاً. ويلاحظ أيضاً أن الأهمية النسبية للعلاقات المبينة في الجدول رقم ٥ لا تختلف في القطاعين إلا في حدود نسبة ضيقة ومحصورة بين ١٪ - ٤٪ فقط. ويستثنى من ذلك وجود اتصالات مكتوبة بحجم أكبر نسبياً في القطاع العام وبأهمية نسبية بلغت ٥٥٪ مقابل اتصالات مكتوبة بلغت أهميتها النسبية ٤٠٪ في القطاع الخاص. وقد يدل على تغلغل أكبر الصفات البيروقراطية في القطاع العام.

جدول رقم ٥. الأهمية النسبية لأبرز العوامل التنظيمية المؤثرة في نطاق الإشراف الإداري للمبحوثين

القطاعين		القطاع الخاص		القطاع العام		الأهمية النسبية حسب القطاع العلاقات المؤثرة في الإشراف
على مقياس من ٧ درجات ٪	على مقياس من ٧ درجات ٪	على مقياس من ٧ درجات ٪	على مقياس من ٧ درجات ٪	على مقياس من ٧ درجات ٪	على مقياس من ٧ درجات ٪	
٥٦	٣,٩٣	٥٤	٣,٨١	٥٨	٤,٠٥	النسبة من وقت العمل للاتصال بالمرؤوسين
٥٨	٤,٠٦	٥٦	٣,٩٤	٦٠	٤,١٧	مدى التفويض للمرؤوسين
٧٠	٤,٩٢	٧١	٤,٩٤	٧٠	٤,٩٠	متوسط أداء المرؤوسين مدى تحمل المرؤوسين للمسؤولية
٦٨	٤,٧٨	٧٠	٤,٨٧	٦٧	٤,٦٨	حجم الاتصالات الروتينية مع المرؤوسين (اليومية)
٥٨	٤,٠٨	٥٨	٤,٠٦	٥٩	٤,١٠	حجم الاتصالات الحيوية مع المرؤوسين (الجوهرية)
٦٧	٤,٧٢	٦٦	٤,٦٤	٦٨	٤,٧٩	حجم الاتصالات الاستثنائية مع المرؤوسين (الطارئة)
٤٩	٣,٤٣	٤٩	٣,٤٢	٤٩	٣,٤٣	حجم الاتصالات المكتوبة مع المرؤوسين
٤٧	٣,٣٢	٤٠	٢,٨٢	٥٥	٣,٨٢	حجم الاتصالات الشخصية مع المرؤوسين
٦٨	٤,٧٧	٦٦	٤,٦٤	٧٠	٤,٨٩	حجم الاتصالات الآلية مع المرؤوسين
٤٩	٣,٤٣	٤٩	٣,٤٥	٤٩	٣,٤٠	مع المرؤوسين

العوائق الرئيسة للإشراف الإداري

تضمنت فقرات الاستبانة سبعة أسئلة حول أهم العوائق للإشراف الإداري في المؤسسات المبحوثة. ويبين الجدول رقم ٦ هذه العوائق ومدى أهميتها على مقياس من ٧ درجات بالإضافة إلى أهميتها بالنسبة المثوية وفقاً لآراء المبحوثين.

جدول رقم ٦ . أهم عوائق الإشراف في القطاعات المختلفة ومدى أهميتها النسبية وفقاً لآراء المبحوثين

القطاعات		القطاع الخاص		القطاع العام		الأهمية النسبية حسب القطاع العوائق
من ٧ درجات %	من ٧ درجات %	من ٧ درجات %	من ٧ درجات %	من ٧ درجات %	من ٧ درجات %	
٥٨	٤,٠٦	٥٤	٣,٧٩	٦٢	٤,٣٢	تنظيمية
٥٥	٣,٨٧	٤٩	٣,٤٢	٦٢	٤,٣٢	قانونية وتشريعية
٥٧	٣,٩٠	٥٣	٣,٧٤	٥٨	٤,٠٦	تتعلق بالرئيس
٥١	٣,٦٠	٥١	٣,٥٦	٥٠	٣,٥٣	تتعلق بالمرؤوس
٥٨	٤,٠٣	٥٤	٣,٨١	٦١	٤,٢٥	تتعلق بالمهام الوظيفية
						تتعلق بالبيئة الداخلية
٦١	٤,٣٠	٥٨	٤,٠٧	٦٣	٤,٤٤	للمؤسسة
						تتعلق بالبيئة الخارجية
٥١	٤,٥٤	٥٠	٣,٥١	٥١	٣,٥٧	للمؤسسة

وتسهيلاً لعملية التحليل فقد تم تصنيف معوقات الإشراف الإداري في الفئات الرئيسة التالية :

١ - معوقات تنظيمية تتضمن جميع العوامل والمشكلات المتعلقة في الجوانب التنظيمية المختلفة مثل الهياكل، الوظائف، السلطة، المسؤولية، الأنظمة، الأساليب وغيرها. وحظيت هذه المعوقات بأهمية نسبية بلغت ٦٢٪ في القطاع العام و ٥٤٪ في القطاع الخاص بينما بلغت الأهمية المذكورة في متوسطها العام ٥٨٪ في القطاعين.

٢ - معوقات قانونية وتشريعية تتضمن مختلف الجوانب القانونية حيث حظيت بأهمية نسبية بلغت ٦٢٪ في القطاع العام مقابل ٤٩٪ في القطاع الخاص. كما بلغت الأهمية النسبية لهذه المعوقات ٥٥٪ في القطاعين. وقد لا يكون من المستغرب أن تكون أهمية مثل هذه المعوقات في القطاع العام أكبر من أهميتها في القطاع الخاص نظراً لما تتصف به الحكومات بشكل عام من جمود وتعقد في إجراءاتها وجوانبها القانونية.

٣ - معوقات تتعلق بالرئيس الإداري مثل شخصيته وخبرته وتوجهاته وغيرها من خصائص ومشكلات ترتبط بالرئيس الإداري وتؤثر على فعاليته في الإشراف. وحظيت

بأهمية نسبية بلغت ٥٨٪ في القطاع العام مقابل ٥٣٪ في القطاع الخاص بينما بلغت الأهمية النسبية لهذه المعوقات ٥٧٪ في متوسطها للقطاعين.

٤ - معوقات تتعلق بالمرؤوسين مثل طبيعتهم وخبراتهم ومؤهلاتهم وقدراتهم الإدارية والفنية وغيرها من خصائص ومشكلات تتعلق بالمرؤوسين. وحظيت هذه المعوقات بأهمية نسبية متقاربة في القطاعين، وبلغت ٥٠٪ في القطاع العام و ٥١٪ في القطاع الخاص.

٥ - معوقات تتعلق بالمهام الوظيفية وتتضمن الخصائص والمشكلات المرتبطة بالجوانب الفنية والإدارية والسلوكية للأعمال والنشاطات الوظيفية المختلفة. وحظيت هذه المعوقات بأهمية نسبية بلغت ٦١٪ في القطاع العام، ٥٤٪ في القطاع الخاص و ٥٨٪ في متوسطها العام في القطاعين.

٦ - معوقات تتعلق ببيئة التنظيم الداخلية للمؤسسات المبحوثة مثل المناخ الإداري وفلسفة الإدارة وسبل تعاملها وعلاقتها بالمرؤوسين. وحظيت هذه المعوقات بأهمية نسبية بلغت ٦٣٪ في القطاع العام و ٥٨٪ في القطاع الخاص بينما بلغت هذه النسبة ٦١٪ في متوسطها العام في القطاعين.

٧ - معوقات تتعلق بالبيئة الخارجية للمؤسسات المبحوثة وتتضمن مختلف الجوانب السياسية والاقتصادية والاجتماعية وغيرها من عناصر ومشكلات في البيئة المحيطة. وحظيت هذه المعوقات بأهمية نسبية بلغت ٥١٪ في القطاع العام و ٥٠٪ في القطاع الخاص أو بنسبة متوسطة ٥١٪ في القطاعين.

ويلاحظ أن جميع المعوقات المذكورة أعلاه احتلت أهمية نسبية كبيرة تراوحت بين ٤٩٪ لبعض المعوقات في القطاع الخاص و ٦٣٪ لبعض المعوقات في القطاع العام. كما تراوح متوسط الأهمية النسبية لهذه المعوقات في القطاعين من ٥١٪ - ٦١٪. وهذه النسبة تعكس مدى أهمية مثل هذه المعوقات للإشراف الإداري في المؤسسات المبحوثة. وبالرغم من وجود تفاوت نسبي قليل في ترتيب المعوقات وفقاً لأهميتها في كل قطاع غير أن المعوقات المتعلقة بالبيئة الداخلية للمؤسسات قد احتلت المرتبة الأولى في الأهمية في القطاعين العام والخاص. كما كان ترتيب المعوقات الأخرى في القطاعين كمايلي: احتلت المرتبة الثانية كل من المعوقات التنظيمية والمعوقات المتعلقة بالمهام الوظيفية، ثم في المرتبة الرابعة المعوقات

المتعلقة بالرئيس، وفي المرتبة الخامسة المعوقات القانونية، وفي المرتبة السادسة كل من المعوقات المتعلقة بالمرؤوس والبيئة الخارجية للمؤسسة.

العوامل المعززة للإشراف الإداري

تتضمن فقرات الاستبانة سبعة أسئلة حول أهم العوامل المعززة للإشراف الفعال. ويبين الجدول رقم ٧ أهم هذه العوامل ومدى أهميتها النسبية وفقاً لآراء المبحوثين. ويتضح من الجدول المذكور وجود أهمية عالية بنسب تراوحت بين ٧٥٪ و ٨٧٪ للعوامل المختلفة في القطاعين العام والخاص. وبالرغم من أن الأهمية النسبية لهذه العوامل كانت في القطاع العام عموماً أكبر منها في القطاع الخاص غير أن التفاوت بينها كان محدوداً بشكل عام. كما يلاحظ وجود تشابه في ترتيب العوامل المعززة للإشراف من حيث أهميتها النسبية في القطاعين بالرغم من اختلاف طفيف في ترتيب كل من التفويض والاتصال في الأهمية النسبية لهذين العاملين في القطاعين العام والخاص.

وبشكل عام، فقد كان ترتيب العوامل المعززة للإشراف الإداري في القطاعين كما يلي:

يلي:

جدول رقم ٧. أهم العوامل المعززة للإشراف وفقاً لأهميتها النسبية في المؤسسات المبحوثة

القطاع العام		القطاع الخاص		القطاعين		الأهمية النسبية حسب القطاع العوامل المعززة للإشراف
من ٧ درجات	%	من ٧ درجات	%	من ٧ درجات	%	
٧٥	٥,٢٥	٧٥	٥,٢٢	٧٥	٥,٢٨	وسائل الاتصال الحديثة
٧٩	٥,٥١	٧٨	٥,٤٥	٨٠	٥,٥٧	التدريب
٨٧	٦,٠٨	٨٥	٥,٩٦	٨٩	٦,٢٠	الاختيار السليم
٧٦	٥,٢٩	٧٤	٥,١٩	٧٧	٥,٣٨	تفويض السلطة
٨٦	٦,٠٥	٨٤	٥,٨٩	٨٩	٦,٢١	التخطيط السليم
٨٥	٥,٩٧	٨٤	٥,٩٠	٨٦	٦,٠٣	تبسيط الإجراءات
٨٤	٥,٨٨	٨٢	٥,٧٤	٨٦	٦,٠٢	وجود معايير واضحة للأداء

١ - الاختيار السليم وبأهمية نسبية بلغت ٨٧,٠ في القطاعين. ويعني ذلك تركيز الإدارة واهتمامها بمقاييس اختيار العاملين وفقاً لأسس الجدارة والموضوعية وغيرها من سبل الاختيار السليم.

٢ - التخطيط السليم وبأهمية نسبية بلغت ٨٦,٠ في القطاعين. ويتضمن ذلك اعتماد أسلوب التخطيط العلمي القائم على الدراسة المنظمة للأهداف وسبل إنجازها.

٣ - تبسيط الإجراءات التنظيمية وبأهمية نسبية بلغت ٨٥,٠ في القطاعين. ويتضمن ذلك تصميم الإجراءات الملائمة وإعادة النظر فيها كلما ظهرت مؤشرات تعقيد فيها.

٤ - وجود معايير واضحة للأداء وبأهمية نسبية بلغت ٨٤,٠ في القطاعين حيث إن وجود معايير واضحة تساعد في تعزيز نطاق الإشراف وتقلل من الحاجة للاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين.

٥ - التدريب وبأهمية نسبية بلغت ٧٩,٠ في القطاعين حيث يتضمن التدريب تحسين المهارات السلوكية والإدارية والفنية للعاملين في مختلف مستويات التنظيم بما في ذلك المهارات الإشرافية.

٦ - تفويض السلطة وبأهمية نسبية بلغت ٧٦,٠ في القطاعين. إن التفويض يساعد في تقليل الحاجة للاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين مما يساهم في توسيع نطاق الإشراف وزيادة فعاليته.

٧ - وسائل الاتصال الحديثة وبأهمية نسبية بلغت ٧٥,٠ في القطاعين حيث إن توفير الوسائل الفعالة والسريعة للاتصال يساهم في زيادة فعالية الإشراف وتحسين الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين.

نتائج تحليل الارتباط

يبين الجدول رقم ٨ ملخصاً لنتائج تحليل الارتباط بعد معالجة البيانات الإحصائية بالاستعانة بالحاسوب. حيث تم تحديد المتغير التابع بعدد المرؤوسين والذي يمثل نطاق الإشراف الإداري للرؤساء المبحوثين في القطاعين العام والخاص. أما المتغيرات المستقلة فتشمل ثلاثة عشر عاملاً أو متغيراً كما هو مبين في الجدول المذكور.

وقد تم تحليل البيانات لكل قطاع على حدة بالإضافة إلى التحليل على أساس القطاعين معاً. ويظهر الجدول رقم ٨ نتائج التحليل وفقاً لذلك. وفيما يلي عرض لهذه النتائج:

١ - وجود علاقة سلبية (عكسية) بين المتغير التابع (عدد المرؤوسين) وكل من متغيرات (المستوى التنظيمي) و (مدى تحمل المرؤوسين للمسؤولية) و (حجم الاتصالات الشخصية). ويصدق الوضع بالنسبة لهذه العلاقة في القطاعين العام والخاص مجتمعين ومنفردين. لكن هذه العلاقة أقوى نسبياً في القطاع العام فيما يتعلق بمتغيري المستوى التنظيمي والاتصالات الشخصية في حين أن العلاقة أقوى في القطاع الخاص فيما يتعلق بمدى تحمل المرؤوسين للمسؤولية.

٢ - وجود علاقة إيجابية بين المتغير التابع (عدد المرؤوسين) وكل من المتغيرات المستقلة التالية:

- (أ) الشهادة العلمية .
- (ب) الخبرة العملية .
- (جـ) مدى تفويض السلطة للمرؤوسين .
- (د) حجم الاتصالات الآلية .
- (هـ) النسبة من وقت العمل للاتصال بالمرؤوسين .
- (و) حجم الاتصالات الحيوية بين الرؤساء والمرؤوسين .
- (ز) حجم الاتصالات المكتوبة بين الرؤساء والمرؤوسين .

ويلاحظ أن هذه العلاقة أقوى نسبياً في القطاع العام منها في القطاع الخاص بالنسبة للمتغيرات المستقلة (أ، ب، ج، د) بينما يلاحظ أن العلاقة أقوى في القطاع الخاص بالنسبة للمتغيرات المستقلة (هـ، و، ز).

جدول رقم ٨. نتائج تحليل الارتباط بين نطاق الإشراف وبعض المتغيرات المستقلة (مستوى المعنوية ٠,٠٥)

المتغيرات المستقلة	القطاع العام	القطاع الخاص	القطاعين
المستوى التنظيمي	٠,٤٤٠٨-	٠,٢٦٨٧-	٠,٣٥٨٠-
الشهادة العلمية	٠,١٩١٦	٠,١٥١٤	٠,١٧٩٢
الخبرة العملية	٠,٤٣٤٧	٠,٣٠٢٦	٠,٣٧٠٢
النسبة من وقت العمل للاتصال بالمرؤوسين	٠,٠٣٧٩	٠,٠٦٩٤	٠,٠٥٧٢
مدى التفويض	٠,٢٠٩٤	٠,١٣٩٩	٠,١٧٧٢
متوسط أداء المرؤوسين	٠,٠٨٧٨	٠,٠٩٣٣-	٠,٠٠٠٧
مدى تحمل المرؤوسين للمسؤولية	٠,١١٣١-	٠,٢٠٩٠-	٠,١٦٤٠
حجم الاتصالات الروتينية	٠,٢٤٠٣	٠,١١٢٢	٠,٠٥٤٩-
حجم الاتصالات الحيوية	٠,٠٢٢٢	٠,٠٥٦٢	٠,٠٤٢٠
حجم الاتصالات الاستثنائية	٠,٠٢٥١-	٠,٠٥٧٥	٠,٠١٧١
حجم الاتصالات المكتوبة	٠,٢٥٤٥	٠,٣٠٨٢	٠,٢٨٥٠
حجم الاتصالات الشخصية	٠,٠٨١٧-	٠,٠٤٢٥	٠,٠٥٦٦-
حجم الاتصالات الآلية	٠,١٦٧٨	٠,١٠٣١	٠,١٣٤٣

٣ - إن العلاقة بين المتغير التابع (عدد المرؤوسين) والمتغير المستقل (متوسط أداء المرؤوسين) هي علاقة إيجابية في القطاع العام وسلبية في القطاع الخاص لكنها متقاربة في القوة.

٤ - إن العلاقة بين المتغير التابع (عدد المرؤوسين) وكل من المتغيرات المستقلة (حجم الاتصالات الروتينية) و (حجم الاتصالات الاستثنائية) هي علاقة سلبية في القطاع العام وإيجابية في القطاع الخاص ولكنها متفاوتة نسبياً من حيث القوة أو الأهمية.

أما عند تحليل البيانات للقطاعين معاً فيتبين من الجدول رقم ٨ أن العلاقة بين المتغير التابع (عدد المرؤوسين) والمتغيرات المستقلة التالية هي علاقة سلبية بالرغم من تفاوتها من حيث القوة:

(١) المستوى التنظيمي .

- (ب) مدى تحمل الرؤوسين للمسؤولية .
 (ج) حجم الاتصالات الروتينية .
 (د) حجم الاتصالات الشخصية .

ويظهر الجدول رقم ٨ نفسه علاقة إيجابية بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة

التالية :

- (أ) الشهادة العلمية .
 (ب) الخبرة العملية .
 (ج) النسبة من وقت العمل للاتصال بالرؤوسين .
 (د) مدى التفويض .
 (هـ) متوسط أداء الرؤوسين .
 (و) حجم الاتصالات الحيوية .
 (ز) حجم الاتصالات الاستثنائية .
 (ح) حجم الاتصالات المكتوبة .
 (ط) حجم الاتصالات الآلية .

وتجدر الإشارة إلى أن النتائج المبينة آنفاً تنسجم مع منطق الأدبيات الإدارية السائدة باستثناء النتائج المتصلة بالعلاقة السلبية بين المتغير التابع ومدى تحمل الرؤوسين للمسؤولية والعلاقة الإيجابية بين المتغير التابع والنسبة من وقت العمل للاتصال بالرؤوسين . حيث إنه من المستغرب أو المنافي للمنطق وجود علاقة سلبية بين مدى تحمل المسؤولية وعدد الرؤوسين لأنه كلما اتسع مدى تحمل الرؤوسين للمسؤولية أمكن الإشراف على عدد أكبر منهم . وإن تحمل المسؤولية يقلل الحاجة أو الاحتمال للاتصال الضروري بين الرئيس والرؤوس ، وبالتالي فإن إمكانية الإشراف تميل إلى الاتساع .

كما ينافي المنطق الإداري (العلمي والعملي) وجود علاقة إيجابية بين نطاق الإشراف (عدد الرؤوسين) ونسبة وقت العمل المخصصة للاتصال بين الرئيس والرؤوس . حيث إنه

كلما ارتفعت هذه النسبة فإن نطاق الإشراف يميل إلى الضيق أي يقلل عدد المرؤوسين نظراً لأن وقت الرئيس (المحدود) سوف يوزع على عدد أقل من المرؤوسين في حالة زيادة الوقت المخصص للاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين .

نتائج تحليل الانحدار

يبين الجدول رقم ٩ نتائج تحليل الانحدار للمتغير التابع (عدد المرؤوسين) على المتغيرات المستقلة المبينة في الجدول وعددها أربعة عشر متغيراً. وتم تحليل البيانات لكل قطاع على حدة وللقطاعين مجتمعين أيضاً. وفيما يلي نتائج التحليل:

١ - كان معامل التحديد (R^2) في القطاع العام ٠,٣٦٢٧٣ وكان ٠,٣١١٦٨ في القطاع الخاص بينما كان ٠,٢٨٣٢٤ في القطاعين معاً. وهذه الأرقام تشير إلى انخفاض إسهام المتغيرات المستقلة في تفسير المتغير التابع.

٢ - تبين أن معظم المتغيرات المستقلة المبينة في الجدول مقبولة وذات أهمية في تفسير المتغير التابع عند مستوى معنوية ٠,٠٥ ودرجة ١٤ وذلك بعد مقارنة النتائج بجدول اختبارات . ستودنت (T. student). أما المتغيرات المستقلة المرفوضة فهي كما يلي:

(أ) في القطاع العام: تم رفض متغيري الخبرة العملية ومدى تحمل المرؤوسين للمسؤولية.

(ب) في القطاع الخاص: تم رفض أربعة متغيرات هي الخبرة العملية، حجم الاتصالات الروتينية، حجم الاتصالات المكتوبة وحجم الاتصالات الشخصية.

(جـ) في القطاعين معاً: تم رفض ثلاثة متغيرات الخبرة العملية، ومدى تحمل المرؤوسين للمسؤولية وحجم الاتصالات المكتوبة.

٣ - تفاوت طبيعة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع بين إيجابية وسلبية في القطاعين العام والخاص. ويظهر الجدول تفصيلات هذه العلاقات وطبيعتها في كل قطاع وفي القطاعين معاً.

جدول رقم ٩. يبين نتائج تحليل الانحدار لنطاق الإشراف وبعض المتغيرات المستقلة (مستوى المعنوية ٠,٠٥)

القطاعات المستقلة		القطاع العام		القطاع الخاص		القطاعات	
ميل المعادلة	اختبار T	ميل المعادلة	اختبار T	ميل المعادلة	اختبار T	ميل المعادلة	اختبار T
(B1)	(T)	(B1)	(T)	(B1)	(T)	(B1)	(T)
-	-	-	-	-	-	-	-
٠,١٥٥٢٦-	١,٢٧٩-	٠,٠٥٠٠٨-	٠,٣٦٩-	٠,١٩٨٨٥	١,٤٦٤	٠,١٥٥٢٦-	١,٢٧٩-
٠,٠٣١٩٤	٠,٣١١	٠,١٣٧١٥	١,٢٤١	٠,٠٨٢٩٥	١,٠٩٢	٠,٠٣١٩٤	٠,٣١١
٠,٢٩٩١٩	٢,٨٦٣	٠,٣٢٤٧٢	٢,٦٢٧	٠,٢٨٤٠٨	٣,٥٤٥	٠,٢٩٩١٩	٢,٨٦٣
٠,٠٢٠٤٣	٠,١٦٥	٠,١٠١١٣	٠,٩٦٠	٠,٠٧٢١٨	٠,٩٣٢	٠,٠٢٠٤٣	٠,١٦٥
٠,١٨٣١٠	١,٧١٧	٠,٠١٨٦٦-	٠,١٧٢-	٠,٠٧٩٣٢	١,٠٨٨	٠,١٨٣١٠	١,٧١٧
٠,٠٨٠٩٢	٠,٦٦٢	٠,١٢٦١٦-	٠,٩٣٩-	-	٠,٨٨-	٠,٠٨٠٩٢	٠,٦٦٢
٠,٢٣٤٠٠-	١,٩٨٩-	٠,١٥٣٦٣-	١,٢٤٧-	٠,١٩٨٨٠-	٢,٤٢٦-	٠,٢٣٤٠٠-	١,٩٨٩-
٠,١٢٨٩٧-	١,٢٤١-	٠,٢٦١٩٣	٢,٣٠٦	٠,٠٣٣٣٢	٠,٤٥٠	٠,١٢٨٩٧-	١,٢٤١-
٠,٠٥٧٤-	٠,٥٢٠-	٠,٠٧٤٦٥-	٠,٦٣٨-	٠,٠٨٦٦٨-	١,١١٠-	٠,٠٥٧٤-	٠,٥٢٠-
٠,٠٤٩٥٩	٠,٤٨٥	٠,٠٤٨٢٠	٠,٤١٢	٠,٠٣٧١٠	٠,٤٩٥	٠,٠٤٩٥٩	٠,٤٨٥
٠,١٧١١٢	١,٧١٥	٠,٣١٥٩٦	٢,٩٨٧	٠,٢٣٥٣٤	٢,٢٢٢	٠,١٧١١٢	١,٧١٥
٠,١١٩٧٤-	١,٠٦٠-	٠,٢١٧٠٧-	١,٩٤٠-	٠,١١٤٥٥-	١,٥١٥-	٠,١١٩٧٤-	١,٠٦٠-
٠,٠٢١٥٩	٠,٢٢٣	٠,٠٣٥٣٤-	٠,٣٣١-	٠,٠٤٠٤٤	٠,٥٨٢	٠,٠٢١٥٩	٠,٢٢٣

نتائج الدراسة

بناء على تحليل البيانات التي ارتكزت إليها هذه الدراسة فيمكن أن نحدد أهم نتائج الدراسة كمايلي :

● بالنسبة لاختبار فرضيات الدراسة تبين مايلي :

الفرضية الأولى . تم إثباتها وكانت صحيحة بالرغم من التقارب الكبير في متوسط نطاق الإشراف في كل من القطاعين العام والخاص .

الفرضية الثانية. تم إثباتها وكانت صحيحة بنسبة ارتباط ١٨, ٠, بالنسبة للشهادة العلمية و ٣٧, ٠, بالنسبة للخبرة العملية.

الفرضية الثالثة. كانت صحيحة بالنسبة للاتصالات الشخصية بينما كانت مرفوضة بالنسبة لبقية أنواع الاتصالات الآلية والحيوية والمكتوبة.

الفرضية الرابعة. كانت صحيحة في القطاع العام، بينما أظهرت نتائج التحليل وجود علاقة سلبية بين نطاق الإشراف ومتوسط أداء المرؤوسين في القطاع الخاص. وأظهرت أيضاً أن العلاقة إيجابية بين نطاق الإشراف ومدى التفويض في القطاع الخاص.

الفرضية الخامسة. كانت غير صحيحة ومرفوضة لأن نتائج تحليل الارتباط وتحليل الانحدار أيضاً أظهرت درجات متفاوتة لأثر المتغيرات المستقلة في المتغير التابع في كل من القطاعين العام والخاص. وبالتالي فلا يمكن تعميم هذه الفرضية على المتغيرات في القطاعين أو بينهما كافة.

● تتفق هذه الدراسة مع دراسات سابقة بخصوص عدم إمكانية تحديد عدد أمثل من المرؤوسين للرئيس الواحد. وكشفت الدراسة أن متوسط نطاق الإشراف كان ٨ وهو رقم يتفق مع ما توصلت إليه دراسات سابقة أشرنا إليها آنفاً.

● تتفق هذه الدراسة مع دراسات سابقة (Udell) أشرنا إليها آنفاً بخصوص وجود علاقة إيجابية بين الاتصالات المكتوبة ونطاق الإشراف.

● أظهرت الدراسة وجود عوائق مهمة للإشراف الإداري في المجالات التنظيمية والقانونية، وأخرى تتعلق بالرؤساء والمرؤوسين والبيئة. حيث تراوحت نسبة أهمية هذه العوائق ما بين ٥٠, ٠, و ٦٣, ٠, وفقاً لآراء الباحثين.

● أظهرت الدراسة وجود عوامل معززة للإشراف الإداري يقترحها الباحثون كسبيل لتطوير فعالية الإشراف لديهم. وشملت هذه العوامل وسائل الاتصال الحديثة والتدريب والاختيار السليم وتفويض السلطة والتخطيط السليم وتبسيط الإجراءات ووجود معايير واضحة للأداء. وأعطى الباحثون أهمية عالية نسبياً لهذه المقترحات تراوحت ما بين ٧٥, ٠, و ٨٩, ٠.

توصيات الدراسة

توصي هذه الدراسة بما يلي :

- ١ - إجراء مزيد من الدراسات الميدانية حول نطاق الإشراف الإداري في المؤسسات العامة والخاصة نظراً لأهمية هذا الموضوع وندرة الدراسات حوله في البيئة العربية .
- ٢ - محاولة تقليل عوائق الإشراف التي أظهرتها الدراسة وفقاً لآراء المبحوثين بالإضافة إلى زيادة العوامل المعززة للإشراف بحيث يتم تقزيم الأولى وتعظيم الثانية كلما أمكن ذلك .
- ٣ - ضرورة توثيق العلاقات الإشرافية في المؤسسات العامة والخاصة كافة من خلال خريطة تنظيمية واضحة وشاملة لجميع الأقسام والوحدات التنظيمية . حيث إن كثيراً من المؤسسات المبحوثة أشارت إلى عدم وجود مثل هذه الخرائط لديها .

المراجع

- [١] Koontz, Harold; O'donnell, Cyril and Wehrich, Heinz. *Management, 7th ed.* Tokyo: McGraw-Hill and Kogakusha, Ltd., 1980.
- [٢] Huse, Edgar F. *Management, 2nd ed.* New York: West Publishing Company, 1982.
- [٣] Haimann, Theo; Scott, William G. and Conner, Patrick E. *Management, 4th ed.* Boston: Houghton Mifflin Company, 1982.
- [٤] Carlisle, Howard M. *Management: Concepts, Mehtods and Applications, 2nd ed.* Chicago: Science Research Associates, Inc., 1982.
- [٥] Robbins, Stephen P. *Organization Theory: Structure, Design and Applications, 3rd ed.* Englewood Cliffs, N. J: Prentice-Hall International Editions, 1990.
- [٦] Nigro, Felix A. and Nigro, Lloyd G. *Modern Public Administration, 6th ed.* New York: Harper & Row Publishers, 1984.
- [٧] Ivancevich, John M; Donnelly, James H. Jr. and Bibson, James L. *Managing for Performance,* Plano, Texas: Business Publications, Inc., 1983.
- [٨] Kreitner, Robert. *Management, 2nd ed.* Boston: Houghton Mifflin Company, 1983.

Span of Control in Jordanian Enterprises

Nail A. H. Awamleh

*Associate Professor, Department of Public Administration,
Faculty of Economics and Administrative Sciences,
University of Jordan*

(Received 27/3/1412; Accepted for publication 11/7/1412)

Abstract. The aim of this study is to analyze span of control from different angles. Descriptive, field study and analytical approaches have been employed to serve the aim of this study.

Among major findings of this study are:

- 1) The mean of spans of control in the surveyed organizations in both sectors was 8 subordinates for each superior.
- 2) The nature of relationship between the dependent variable (span of control) and 14 independent variables varies according to sector.
- 3) The study showed several and significant obstacles to effective supervision. Respondents showed strong agreement on some proposals to face such obstacles.

The study recommended further studies in this area in Arab and developing countries. It also recommended to minimize obstacles and to maximize positive factors affecting span of control in the real life of organizations.